

ZN WSH Zarządzanie 2016 (1), s. 9-25

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 5.11.2015

Data recenzji/Accepted: 10.01.2016/16.01.2016

Data publikacji/Published: 2.03.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1199356

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

prof. dr hab. Andrzej Chodyński^{A B D E F}

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

**ODPOWIEDZIALNA INNOWACYJNOŚĆ
PRZEDSIĘBIORSTWA OPARTA O SYNERGIĘ PROCESÓW:
INNOWACYJNEGO I LEGITYMIZACJI**

**RESPONSIBLE COMPANY INNOVATIVENESS
BASED ON SYNERGY OF INNOVATIVENESS
AND LEGITIMISATION PROCESSES**

Streszczenie: W artykule omówiono pojęcie synergii oraz wskazano na możliwości wykorzystania tego zjawiska w realizacji odpowiedzialnych innowacji. Zaprezentowano pojęcie odpowiedzialnych innowacji i omówiono synergię procesów, wykorzystując m.in. dorobek logistyki. Przedstawiono pogląd, że tworzenie wiązki procesów z udziałem procesu legitymizacji można przyjąć jako ogólną zasadę w kreowaniu wartości dla wszystkich interesariuszy. Zaproponowano wykorzysta-

nie synergicznego oddziaływania tandemu procesów: innowacyjnego oraz legitymizacji do realizacji odpowiedzialnych innowacji. Synergia tych procesów powinna prowadzić do wystąpienia efektywności, rozumianej jako efektywność ekonomiczna, społeczna i ekologiczna. Wskazano na rolę czynnika synergicznego jakim jest oddziaływanie interesariuszy. Ich oczekiwania powinny być spełniane w ramach tworzenia odpowiedzialnego biznesu.

Słowa kluczowe: odpowiedzialna innowacyjność, synergia, legitymizacja, tandem procesów

Abstract: The notion of synergy has been discussed along with indication of the possibilities of using this phenomenon in execution of responsible innovations. The responsible innovations term has been presented. The synergy of processes has been discussed with the examples, among others, of the achievements of logistics. The view has been presented that creating a set of processes with the legitimisation process employed may be adopted as a general rule in creation of value for all the stakeholders. Using the synergic interaction of the tandem of innovativeness and legitimisation processes for execution of responsible innovations has been proposed. Synergy of these processes should lead to effectiveness understood as joint economic, social and ecological effectiveness. The role of the synergic factor of the impact of the stakeholders has been indicated. Their expectations should be met within the creation of responsible business.

Keywords: responsible innovativeness, synergy, legitimisation, tandem of processes

Wstęp

W literaturze przedmiotu sporo miejsca poświęca się innowacyjności podmiotów gospodarczych w budowie ich pozycji konkurencyjnej. Coraz częściej jednak zwraca się uwagę na fakt, że innowacje, w szczególności w dłuższej perspektywie, mogą nieść ze sobą także negatywne konsekwencje. Problem ten jest także rozważany w ramach dyskusji o odpowiedzialności biznesu. Wiele miejsca poświęca się procesom innowacyjnym, skierowanym przede wszystkim do klienta zewnętrznego. Proces innowacyjny w propozycji R. Kaplana i D. Nortona, dotyczący projektowania i rozwoju produktu, odnosi się do perspektywy wewnętrznej działań organizacji. W ramach procesów wewnętrznych określa się następujące mierniki efektywności tychże: czas, jakość, koszty oraz czas wprowadzania nowych produktów¹. Rozpatruje się także różne dodatkowe mierniki odnoszące się do efektywności procesów innowacyjnych². W opracowaniu J. Tidd i J. Bessant rozpatrywany jest model innowacji oparty o proces składający się z faz: poszukiwań (generowania, oparty o nowe idee), wyboru (dotyczy określonych wariantów), wdrażania (realizacji pomysłów) i dyskontowania (mając na uwadze oczekiwane korzyści). Fundamentalne umiejętności w zarządzaniu innowacyjnością mieszczą się w ramach rozpoznania (w szczególności w oparciu o analizę otoczenia), właściwej gradacji (związek ze strategią

¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.

² A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, WSZiM, BIT, Sosnowiec 2003, s. 77-79.

organizacji), pozyskiwania (m.in. korzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy, pozyskiwanie technologii), generowania (m.in. związane ze zdolnością do tworzenia wewnątrz firmy rozwiązań technicznych), wyboru, realizacji (dotyczy projektów rozwojowych), wdrażania (dotyczy zmian z uwzględnieniem innowacji), nauki (ocena i analiza procesu innowacyjności, wykorzystywanie doświadczeń dla poprawy procedur zarządzania) oraz rozwijania firmy (dotyczy m.in. struktur i procesów, uwzględniając rutynowe procedury). Zdolność do zarządzania procesem innowacyjności wiąże się z tworzeniem profesjonalnych, rutynowych procedur pozyskiwania wiedzy³.

Odnosząc się do odpowiedzialności organizacji, warto podkreślić, że dotyczy ona nie tylko klienta zewnętrznego, lecz odnosi się do wszystkich interesariuszy. Stąd też rośnie znaczenie nastawienia na rzecz kreowania modelu odpowiedzialnego biznesu, realizującego ich oczekiwania. Oznacza to, że realizacja procesów powinna uwzględniać orientację na wszystkich interesariuszy. W artykule zaprezentowano pogląd, że implementacja odpowiedzialnej innowacyjności, uwzględniającej oczekiwania wszystkich interesariuszy, może opierać się o realizację tandemu procesów: innowacyjnego oraz legitymizacji firmy. Proponuje się, by tworzenie wiązki procesów z udziałem procesu legitymizacji przyjąć jako ogólną zasadę w kreowaniu wartości dla wszystkich interesariuszy. W przypadku proponowanego tandemu mamy do czynienia ze szczególnym przypadkiem wiązki procesów. Przyjęto, że proces innowacyjny podlega ocenie efektywności „tradycyjnej” (czas, jakość, koszty), zaś współdziałanie z procesem legitymizacji umożliwia wprowadzenie do oceny mierników efektywności społeczno-ekologicznej: *eco-efficiency*, *socio-efficiency*, *eco-effectiveness*, *socio-effectiveness*, *ecological equity*, *sufficiency* oraz *eco-justice*. Mierniki te szczegółowo opisano w monografii A. Chodyńskiego⁴. W szczególności należy podkreślić powiązania i wpływ wzajemny (synergię) obu procesów. W literaturze przedmiotu występują analizy powiązanych ze sobą procesów, np. w przypadku procesów logistycznych mamy do czynienia z procesami przepływu dóbr fizycznych wraz z przepływem informacji⁵. Rozważania o efektywności w świetle synergii są uprawnione, gdyż w badaniach ekonomicznych zwraca się uwagę na wykrywanie czynników synergicznych w celu maksymalizowania efektów w stosunku do nakładów⁶. W rozważaniach o zależnościach między zarządzaniem relacjami z interesariuszami a efektywnością organizacji zwraca się uwagę, że interesariusze mogą występować jako zmienna zależna, niezależna, pośrednicząca lub moderująca⁷. Realizacja procesów odpowiedzialnych innowacji i legitymizacji prowadzi (na wyjściu) do osiągania celu, jakim jest przewaga konkurencyjna. Przy kształtowaniu tych procesów wykorzystuje się wspólne czynniki występujące w otoczeniu i wewnątrz organizacji.

³ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

⁴ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 230-238.

⁵ A. Świerczek, *Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy” w Katowicach, 2006, nr 1(2), s. 115-124.

⁶ *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 1974, s. 812.

⁷ I. Kozłowska, *Interesariusze jako zmienna w badaniach zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 1(166), s. 73-90.

W opracowaniu dokonano krytycznej analizy poglądów na temat odpowiedzialnej innowacyjności, częściowo legitymizacji oraz synergii, wskazując na oddziaływanie interesariuszy jako czynnik synergiczny wspierający osiągnięcie efektywności ekonomiczno-społeczno-ekologicznej w oparciu o tandem procesów: innowacyjnego i legitymizacji.

1. Odpowiedzialna innowacyjność

Innowacyjność organizacji można rozpatrywać w kontekście jej skłonności, występujących tendencji i zdolności (*ability*) odnośnie do przyswajania i wspierania nowych idei, praktyk i procedur, które mają przekształcać się w innowacje⁸. Główne teorie innowacji mają charakter przedsiębiorczy (z podkreśleniem znaczenia czynnika psychologicznego, gdzie rezultatem działań przedsiębiorczych jest innowacja), techniczno-ekonomiczny, w której innowacja stanowi rozwiązanie technologiczne, oraz strategiczny. Strategiczna teoria innowacji rozpatruje kreowanie innowacji jako proces socjologiczny, przy zaangażowaniu całej organizacji i uwzględnieniu innowacji w strategii organizacji⁹. Długotrwały proces wprowadzania innowacji, uwzględniając wszystkie szczeble zarządzania, obejmuje innowacyjność strategiczną. Proponowany jest model procesu innowacyjności strategicznej, który zawiera uwarunkowania związane z innowacjami oraz czynniki związane z zarządzaniem. Efektem jest odkrywanie pomysłów zarówno istniejących, jak i tworzenie pomysłów nowych, prowadzących do innowacji¹⁰. Wskazuje się, że innowacyjność stanowi cechę orientacji przedsiębiorczej obok autonomii, proaktywności, podejmowania ryzyka oraz agresywnego poszukiwania możliwości rynkowych¹¹.

W rozważaniach nad innowacjami wprowadza się pojęcie odpowiedzialnej innowacji (*responsible innovation*), traktowanej jako aktywność lub proces, które mogą powodować powstawanie nieznanymi projektów (*design*) dotyczących świata fizycznego, świata pojęć (*conceptual world*), czy świata instytucjonalnego (*institutional world*), bądź ich kombinacji. Odpowiedzialne innowacje odnoszą się do odpowiedzialności w rozumieniu nauk o moralności i nauk społecznych – są one oceniane w kontekście wartości moralnych. Na przykład uwzględnia się takie pojęcia, jak powodzenie (dobro, pomyślność – *wellbeing*), sprawiedliwość, równość, prywatność, autonomia, bezpieczeństwo (*safety*), gwarancje (*security*, ochrona), *sustainability*, odpowiedzialność (wytłumaczalność, *accountability*), demokracja i efektywność (*efficiency*)¹².

R. Owen i współpracownicy traktują odpowiedzialne innowacje jako kolektywne (zbiorowe) zaangażowanie w troskę o przyszłość, uwzględniając wrażliwe zarządzanie (*responsive*

⁸ E. Riivari, A.M. Lämsä, *Das it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and innovativeness*, "Journal of Business Ethics" 2014, vol. 124, 1, s. 1-17.

⁹ J. Sundbo, *The strategic management of innovation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK 2001.

¹⁰ W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2013, s. 63, 72.

¹¹ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, "Academy of Management Review" 1996, vol. 21, 1, s. 135-172.

¹² J. van den Hoven, *Value sensitive design and responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013, s. 75-83.

stewardship, oparte na reagowaniu) i opierając się m.in. na istotnych wartościach z wykorzystaniem istniejących więzi. Z kolei w interaktywnym, transparentnym procesie odpowiedzialnych badań i innowacji (*responsible research and innovation*) uwzględnia się m.in. aspekty etyczne, *sustainability* oraz społeczną atrakcyjność (zalety) procesu innowacyjnego i jego produktów rynkowych. Dyskutowane jest pojęcie odpowiedzialnych badań i innowacji RRI (*responsible research and innovation*). Ich efektem może być produkt, którego dopuszczalność etyczna w ujęciu normatywnym odnosi się m.in. do prawa do prywatności i odpowiedniego poziomu zapewnienia bezpieczeństwa, przy dopuszczalnym ryzyku środowiskowym, zdrowotnym, społecznym i etycznym.

W ujęciu procesowym RRI odnosi się do odpowiedzialnego, adaptacyjnego (*adaptive*, przystosowalnego) i zintegrowanego zarządzania procesem innowacyjnym. Podkreśla się przy tym rolę interesariuszy. Zwraca się uwagę na konieczność kierowania uwagi na potrzeby społeczne przez innowatorów technicznych. Podkreśla się wzajemne powiązanie produktów i procesów. Określa się także mechanizmy związane z wdrażaniem, które dotyczą szacowania technologii (w tym radzenie sobie z ryzykiem i *foresight*), wykorzystania zasad ostrożności oraz zasad normatywnych/etycznych w projektowaniu technologii, a także kierowanie (zarządzanie, *governance*) innowacyjne. Uwzględniać ono powinno m.in. kodeksy postępowania, włączenie interesariuszy i zaangażowanie publiczne, wykorzystanie standardów, certyfikację i akredytację. Przy projektowaniu technologii powinno się brać pod uwagę aspekty etyczne, np. związane z naruszaniem prywatności osób. Zwraca się uwagę na rolę refleksyjności w praktykach badawczych¹³. Przykłady RRI odnoszą się m.in. do zagadnień bioekonomii, analizując np. wytwarzanie biomasy, mając także na uwadze modyfikacje genetyczne roślin¹⁴. Warto zwrócić uwagę, że problematykę odpowiedzialnych innowacji rozpatruje się także dla firm małych i średnich¹⁵. Odpowiedzialne innowacje można wiązać z innowacjami ekologicznymi, które odnoszą się do ograniczania lub redukcji szkód środowiskowych. Dotyczą one zarówno nowych, jak i zmodyfikowanych procesów, technik, praktyk, systemów i produktów¹⁶, mogą mieć charakter (określane jako ekoinnowacje) organizacyjny, społeczny, instytucjonalny i technologiczny¹⁷. Rozpatrywane są one w ramach tzw. innowacji zrównoważonych¹⁸. Rozwijane są poglądy, że ekoinnowacje odnoszą się do zmian systemowych dotyczących funkcjonowania organizacji, przy uwzględnieniu akceptacji społecznej dla tych zmian¹⁹.

¹³ R. Owen, J. Stilgoe, P. Macnaghten, M. Gorman, E. Fisher, D. Guston, *A framework for responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013, s. 27-50.

¹⁴ L. Asveld, J. Ganzevles, P. Osseweijer, *Trustworthiness and responsible research and innovation: the case of the bio-economy*, "Journal of Agricultural & Environmental Ethics" 2015, vol. 28, 3, s. 577-588.

¹⁵ M. Halme, M. Korpela, *Scarcity or abundance? Examination of resources behind responsible innovation in small enterprises*, "Academy of Management Annual Meeting Proceedings" 2013, s. 602-607.

¹⁶ A. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin 2011.

¹⁷ K. Rennings, *Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from eco – logical economics*, "Ecological Economics" 2000, vol. 32, 2, s. 319-332.

¹⁸ K. Rennings, *Redefining innovation – eco-innovation research and contribution from ecological economics*, "Ecological Economics" 2000, Vol. 32, 2, s. 319-332.

¹⁹ B. Michaliszyn, *Rola i znaczenia technologii ekoinnowacyjnych w Unii Europejskiej*, „Problemy Jakości” 2013, nr 3, s. 2-7.

Formułowane jest także pojęcie „nieodpowiedzialnych innowacji” (*irresponsible innovation*), które są skutkiem nacisku technologicznego (np. produkty modyfikowane genetycznie), lekceważenia fundamentalnych zasad etycznych, oddziaływania polityki czy niedostatku miar zapobiegania i *forsightu* technologicznego. Przykładami mogą być zagrożenia PCBs czy wykorzystanie hormonów jako promotorów wzrostu, a także zagrożenie azbestem²⁰. J. Bessant zwraca uwagę, że niektóre, negatywnie oddziałujące innowacje dają na początku korzyści, na przykład DDT (jako rodzaj pestycydu), niektóre środki farmaceutyczne, czy chlorofluorocarbon (stosowany do urządzeń chłodniczych i materiał pędny, a aktualnie kojarzony z tworzeniem dziury ozonowej)²¹.

2. Model innowacyjności – ujęcie procesowe

Z opracowania W. Dyducha wynika, że nowe i użyteczne idee i pomysły są generowane w ramach procesu twórczości organizacyjnej. Ustrukturyzowanie tych idei prowadzi do innowacji. Skuteczna innowacja jest realizowana w ramach twórczej strategii organizacji, która zawiera cztery wymiary: strategiczna innowacyjność, strategiczna przedsiębiorczość, strategiczne przywództwo i strategiczny projekt organizacji zawierający odpowiednie struktury i wyróżniki organizacyjne. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na pokrywanie się procesów innowacji i twórczości. Wykorzystać można zatem także dorobek teoretyczny, wskazujący na następujące etapy procesu twórczości organizacyjnej: analiza otoczenia, poszukiwanie (i generowanie) pomysłów, selekcja, przyjęcie i wdrażanie pomysłu²².

Model procesu innowacyjności strategicznej prowadzący do innowacji obejmuje uwarunkowania dotyczące innowacji oraz czynniki związane z zarządzaniem. Realizację innowacji na dużą skalę lub tworzących przewagę strategiczną obejmuje przedsiębiorczość strategiczna²³. Zdaniem M. Pichlak czynnikami wpływającymi na innowacyjność organizacji są: specjalizacja, przywództwo transformacyjne, współdziałanie z innymi podmiotami, porozumiewanie się wewnątrz organizacji, a także nastawienie do zmian. Istotne jest współdziałanie z podmiotami, które generują wiedzę i dokonują implementacji innowacji²⁴. Podkreśla się, że możliwości realizacji innowacji w przedsiębiorstwie uzależnione są nie tylko od czynników wewnętrznych, ale także od szeregu czynników zewnętrznych (egzogenicznych). Wśród nich wymienia się tak istotne uwarunkowania związane z otoczeniem przedsiębiorstwa, jak model gospodarczy, polityka gospodarcza

²⁰ R. von Schomberg, *A vision of responsible research and innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013, s. 51-74.

²¹ J. Bessant, *Innovation in the twenty-first century*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013, s. 1-25.

²² L.P. Kirgidan, M. Hughes, *Strategic entrepreneurship: origins, core elements, and research directions*, "European Business Review" 2010, vol. 22, s. 43-63, za: W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2013, s. 81.

²³ W. Dyduch, *Twórcza strategia...*

²⁴ M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.

i regionalna, rozwój i struktura systemu nauki, koordynacja faz procesu rozwojowego w systemie innowacji (od badań podstawowych począwszy) czy obszar związany z selekcją i hierarchizacją celów badań i rozwoju, efektywności systemu oraz porównań międzynarodowych²⁵. Rozpatrywane są powiązania innowacji z procesem transferu technologii i jej implementacją w przedsiębiorstwie²⁶.

W sterowaniu procesem innowacyjnym w przedsiębiorstwie można wykorzystać doświadczenia związane z problematyką odpowiedzialności ekologicznej, w tym zasady zrównoważonego rozwoju, obecność ekokonsumenów, ekologiczność produktów w całym cyklu ich życia (w powiązaniu z technologią), cechy jakości ekologicznej produktu, proces proekologicznego zarządzania, ekoprojektowanie i usługi profesjonalne (odnośnie do serwisu)²⁷. W ramach rozważań o innowacyjności, w tym odpowiedzialnej innowacyjności, rozpatruje się problem absorpcji innowacji. W modelu innowacji C. Wanga i P. Ahmed zawarto następujące jej wymiary: innowacyjność produktowa, innowacyjność marketingowa, innowacyjność odnośnie do zachowań, innowacyjność strategiczna oraz – co istotne z punktu widzenia treści niniejszego opracowania – innowacyjność procesowa²⁸. A. Pomykański rozpatruje proces innowacji jako „zespół działań składających się na powstanie oraz pierwsze wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych”. Nowoczesne ujęcie, związane z dynamicznym, interakcyjnym modelem innowacji wskazuje, że proces innowacyjny „to ciąg interakcji od powstania idei innowacji do jej komercjalizacji – wdrożenia i dyfuzji”²⁹. A. Francik rozpatruje proces innowacyjny jako realizację innowacji w systemie społeczno-ekonomicznym organizacji, a stymulacja tego procesu ma charakter zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny³⁰.

Wiele rozważań dotyczy innowacyjnych modeli biznesu i związanych z tym procesów, z naciskiem na możliwości komercjalizacji innowacji. Szerokiego przeglądu literatury z tego zakresu dokonali między innymi S. Schneider i P. Spieth³¹. Rozpatrywane są zagadnienia procesu adaptacji (przyjmowania) innowacji. Sytuacja taka ma miejsce, gdy innowacja jest generowana w jednej organizacji, a wdrażana jest przez inną organizację. Jako reprezentatywny można przyjąć proces adaptacji składający się z trzech głównych etapów: inicjacji (w oparciu o rozpoznanie potrzeb), podjęcia decyzji o adaptacji (uwzględniając perspektywę finansową, techniczną i strategiczną) oraz implementacji in-

²⁵ A. Skowronek-Mielczarek, *Wspieranie innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w regionach*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2011, nr 111, s. 112-126.

²⁶ A. Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2011.

²⁷ A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, WSZiM, BIT, Sosnowiec 2003, s. 75.

²⁸ C.L. Wang, P.K. Ahmed, *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2004, 7(4), s. 303-313.

²⁹ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami. Zarządzanie. Konkurencja. Technologia informacyjna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 35 i 42.

³⁰ A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 49-50.

³¹ S. Schneider, P. Spieth, *Business model innovation: towards an integrated future research agenda*, „International Journal of Innovation Management” 2013, vol. 17, 1, s. 1340001-1 do 1340001-34.

nowacji. W tym ostatnim etapie rozpatruje się min. problematykę modyfikacji innowacji oraz przygotowanie organizacji do jej wdrożenia³². Wyrażane są poglądy, że proces innowacyjny opiera się na procesie uczenia się. Prowadzi to do tworzenia nowych zachowań, a wytworzone wzorce (*pattern*), poprzez powtarzanie i uczenie się zachowań (rutyny) są wbudowywane w działania. Przybierają one kształt polityk, procedur czy reguł (zasad). Podkreśla się także, że w zarządzaniu innowacyjnością w długim okresie istotna może być budowa dynamicznych kompetencji (*dynamic capability*), zwracając uwagę na ich znaczenie w przypadku innowacji na rzecz rozwoju zrównoważonego (*innovation for sustainable development*). Rozpatruje się także problem otwartych innowacji, z wykorzystaniem bliskiej wymiany idei i wysokiego poziomu zaufania³³.

W przypadku podejścia procesowego związanego z odpowiedzialnymi innowacjami można wykorzystać dorobek teoretyczny związany z:

- formułowaniem procesu przedsiębiorczości strategicznej, opartego o przekształcanie innowacji w usługę lub pomysł; na przykład C. Bilton i S. Cummings proponują cykl przedsiębiorczości strategicznej obejmujący rozpoznanie potencjału strategicznego twórczej idei i miejsca idei na rynku, oraz kolejno: rozwijanie idei (projektu), ocenianie wykonalności wdrożenia, uruchomienie i uzyskanie informacji zwrotnej po uruchomieniu przedsięwzięcia³⁴;
- tworzeniem modelu procesu przedsiębiorczości strategicznej, który obejmuje czynniki i zasoby na wejściu, procesy (wiążąc je z orkiestracją zasobów) oraz rezultaty na wyjściu³⁵;
- procesem przedsiębiorczym w zintegrowanym modelu przedsiębiorczości M. Morrisa, P. Lewis i D. Sextona³⁶;
- wykorzystaniem twórczości i innowacyjności do przekształcenia idei w innowację; przykładem może być model strategicznej przedsiębiorczości z aspektem obustronności, w którym zwraca się uwagę na znaczenie zarządzania zasobami (ich pozyskiwanie, rekonfiguracja, rozwijanie oraz pozbywania się)³⁷;
- wykorzystaniem dorobku dotyczącego intencji przedsiębiorczych. w modelach przedsiębiorczości oraz w realizacji innowacji. Podstawą jest przebieg procesu: czynniki (zdarzenia) poprzedzające (antecedencje) – intencje przedsiębiorcze – zachowania przedsiębiorcze. Intencja, poprzedzająca działanie, stanowi świadomy stan umysłu³⁸;

³² M. Pichlak, *Uwarunkowania procesu adaptacji innowacji w polskich organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2(167), s. 37-50.

³³ J. Bessant, *Innovation in the twenty-first century*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2013, s. 1-25.

³⁴ C. Bilton, S. Cummings, *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley and Sons, Chichester 2010, za: W. Dyduch, *Twórcza strategia...*, s. 75.

³⁵ M.A. Hitt, R.D. Ireland, G. Sirmon, Ch.A. Trahms, *Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations and society*, „Academy of Management Perspectives” 2011, maj, s. 57-75, za: W. Dyduch, *Twórcza strategia...*, s. 78.

³⁶ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Ofic. Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 176.

³⁷ L.P. Kirgidan, M. Hughes, *Strategic entrepreneurship: origins, core elements, and research directions*, „European Business Review” 2010, vol. 22, s. 43-63.

³⁸ A. Kurczewska, *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 20-23.

– zwróceniem uwagi na poglądy, że głównym źródłem innowacji firmy jest kreatywność zespołów³⁹, a także budowany kapitał społeczny, sprzyjający zachowaniom przedsiębiorczym w kształtowaniu zachowań innowacyjnych⁴⁰.

Warto zwrócić uwagę, że prowadzone są także analizy, pozwalające na określenie relacji pomiędzy komponentami procesów innowacyjnych i biznesowych, a także relacji pomiędzy procesami biznesowymi a innowacyjnymi praktykami biznesowymi⁴¹.

3. Synergiczne efekty tandemu procesów

Synergia traktowana jest jako efekt integracji rodzajów działalności, a osiągnięte korzyści są większe niż w przypadku braku integracji. Podkreśla się korzyści związane z komplementarnością zasobów. Łącząc przedsiębiorstwa, w przypadku synergii operacyjnej, mamy do czynienia z poprawą efektywności i obniżką kosztów, co wynika z efektu skali i zasięgu oddziaływania. W przypadku synergii finansowej zwraca się uwagę na obniżkę kosztu kapitału⁴². I. Ansoff zwraca uwagę, że efekt łącznego wykorzystania zasobów może być większy od sumy jego części (synergia), i podaje przykłady zastosowań w przypadku dywersyfikacji działalności, fuzji i przejęć, opisując synergii sprzedaży, operacyjną i inwestycyjną⁴³. J. Martin i K. Eisenhardt wskazują z kolei na trzy główne źródła synergii międzyorganizacyjnej („międzybiznesowej” – *cross-business synergy*) dla firm realizujących wiele biznesów (głównie korporacji): ekonomia skali, siła rynku oraz wykorzystanie wewnętrznego zarządzania. W kontekście synergii, mając na uwadze wzrost dynamiki rynku, znaczenie mają procesy transferu wiedzy, wpływu wzajemnego (*co-evolving, relinking* – jako przywracanie współpracy strategicznych jednostek biznesu) oraz połączenia (*patching* – jako proces rekombinacji strategicznych jednostek biznesu)⁴⁴.

Jako nośniki (*drivers*) menadżerskich działań w zakresie synergii (*managing synergies*) między strategicznymi jednostkami biznesu wskazuje się na aspekty informacyjne, absorpcję wiedzy pochodzącej od innych jednostek strategicznych, zaufanie oraz zaangażowanie słabszych jednostek strategicznych⁴⁵. Występująca synergia między jednostkami firm wielobiznesowych wywodzi się z wykorzystania zasobów materialnych, koordynacji

³⁹ S.W. Yoon, J.H. Song, D.H. Lim, B.K. Joo, *Structural determinants of team performance: the mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge*, „Human Resource Development International” 2010, vol. 13, 3, s. 249-264.

⁴⁰ Y. Xu, *Entrepreneurial social capital and cognitive model of innovation*, „Management Research Review” 2011, vol. 34, 8, s. 910-926.

⁴¹ T. Penide, D. Gourc, H. Pingaud, P. Peillon, *Innovative process engineering: a generic model of the innovation process*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing” 2013, vol. 26, 3, s. 183-200.

⁴² J. Czerny, *Kształtowanie wartości przedsiębiorstwa w wypadku fuzji lub przejęcia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse – Rynki Finansowe – Ubezpieczenia” 2011, nr 668 (41), s. 57-66.

⁴³ I. Ansoff, *Synergy and capabilities*, [w:] A. Campbell, K.S. Luchs, *Strategic synergy*, Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford 1992.

⁴⁴ J.A. Martin, K.M. Eisenhardt, *Exploring cross-business synergies*, „Academy of Management Proceedings & Membership Directory” 2001, s. H1-H6.

⁴⁵ S. Ansari, M. Schouten, E. Verwaal, *Unlocking synergies between business units: internal value creation at Royal Vopak*, „Strategic Change” 2006, vol. 15, 7/8, s. 353-360.

strategii, wykorzystania negocjacji, wykorzystania know-how, integracji wertykalnej czy kreowania nowych biznesów (kombinacje)⁴⁶.

Rozpatrywanie synergii międzyorganizacyjnej jest o tyle istotne z punktu widzenia niniejszego opracowania, że poszczególne podmioty stanowią interesariuszy konkretnego przedsiębiorstwa. Z kolei integracja, np. w postaci wertykalnej, może być rozpatrywana z punktu widzenia kompatybilności procesów realizowanych przez poszczególnych partnerów. Kompatybilność tę można rozważać w świetle celów, stawianych przez poszczególnych partnerów w oparciu o wykorzystanie tandemu procesów: odpowiedzialnej innowacyjności i legitymizacji. C. Suszyński, odnosząc się do przedsiębiorstwa, podkreśla, że synergia polega na znalezieniu i realizacji innowacyjnej konfiguracji lub kombinacji dostępnych środków i metod działalności rynkowej⁴⁷. Z kolei M. Porter, analizując łańcuch wartości, wskazuje na trzy rodzaje relacji tworzących efekty synergiczne, tj. materialne, niematerialne i konkurencyjne⁴⁸. Synergia biznesowa jest wskazywana jako jeden z wymiarów (*dimension*) łańcuchów dostaw⁴⁹. A. Wójcik-Karpacz, w oparciu o przegląd różnych definicji synergii, wskazuje, że stanowi ona współdziałanie (kooperację) specyficznie zestawionych czynników, co może prowadzić do tworzenia nowych struktur lub powodować wzmożenie aktywności elementu poprzez włączenie go do danej całości.

Podkreślane jest znaczenie koordynacji działań i analizowany międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako nadwyżka korzyści dla przedsiębiorstwa – uczestnika wzajemnej wymiany, niemożliwa do osiągnięcia, gdyby przedsiębiorstwo działało odrębnie i niezależnie⁵⁰. Strategor wskazuje, że dla określenia źródeł synergii przydatna może być analiza kompetencji – ich podobieństwo do dwóch różnych dziedzin pozwala na ich wspólne zakwalifikowanie do określonego segmentu strategicznego. Synergiczność rodzajów działalności wiąże się ze zbieżnością ich kluczowych czynników sukcesu. Synergiczność przejawiać się może np. w tym, że znaczna część kosztów jest wspólna dla obu dziedzin. Zwiększanie udziału kosztów wspólnych świadczy o wzroście synergii⁵¹. W kontekście konkretnych rozwiązań wskazuje się np. na wykorzystanie (wzajemnego) efektu synergicznego w oparciu o systemy menadżerskie (zarządzania) w Europie i Azji, rozpatrując następujące elementy: ludzie, procesy i systemy, innowacje, finanse, odpowiedzialność społeczna i ekologia⁵². Rozważa się także pomiar synergii w odniesieniu m.in. do decyzji menadżerskich⁵³. Powyższa analiza

⁴⁶ H. Tanriverdi, *Performance effects of information technology synergies in multibusiness firms*, "MIS Quarterly" 2006, vol. 30, 1, s. 57-77.

⁴⁷ C. Suszyński, *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstw*, Wyd. Uczelniane SGH, Warszawa 1992.

⁴⁸ M. Porter, *Interrelationships among business units*, [w:] A. Campbell, K.S. Luchs, *Strategic synergy*, Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford 1992.

⁴⁹ M. Cao, Q. Zhang, *Supply chain collaborative advantage: A firm's perspective*, "International Journal of Production Economics" 2010, vol. 128, 1, s. 358-367.

⁵⁰ A. Wójcik-Rapacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.

⁵¹ Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s.117.

⁵² M. Blahová, M. Zelený, *Effective strategic action: Exploring synergy sources of European and Asian management systems*, "Human Systems Management" 2013, vol. 32, 3, s. 155-170.

⁵³ S. Garzella, R. Fiorentino, *A synergy measurement model to support the pre-deal decision making in mergers and acquisitions*, "Management Decision" 2014, vol. 52, 6, s. 1194-1216.

wskazuje, że aspekty synergiczne mogą być rozpatrywane w odniesieniu do decyzji, dotyczących odpowiedzialności biznesu.

Przystępując do omówienia wykorzystania tandemu procesów na rzecz odpowiedzialnych innowacji, należy podkreślić, że opiera się on na współdziałaniu dwóch procesów: innowacyjnego i legitymizacji. Możliwość współdziałania opiera się m.in. na określeniu wspólnych zakresów działań w poszczególnych etapach procesów i określeniu czynników wpływających równocześnie na przebieg tych procesów. W praktyce można wykorzystać doświadczenia opisywane w literaturze przedmiotu dotyczące m.in. mapowania procesów (wskazujące m.in. na powiązania między procesami). Pojęcie legitymizacji i propozycję przebiegu tego procesu zaprezentowano w publikacji A. Chodyńskiego⁵⁴. Według tej propozycji proces legitymizacji zawiera trzy główne etapy: wejście, proces budowy legitymizacji oraz wyjście. Oczywiście zapis ten ma charakter ogólny, a znaczenie ma analiza poszczególnych elementów składowych tych etapów. W podobny sposób można odnieść się do procesu innowacyjnego. Sprawą kluczową jest jednak sformułowanie wspólnych zakresów dla obu procesów, co umożliwi wykorzystanie zjawiska synergii, która opiera się na takim współdziałaniu wielu czynników, że osiągnąć efekt jest większy niż w przypadku sumy oddzielnych działań. Wzmocnienie może więc np. opierać się o kilka powiązanych ze sobą działań. Sądzę, że efekt synergii jest możliwy, gdy założymy, że oba procesy – związane z innowacjami i legitymizacją – będą uwzględniać wspólne czynniki związane z kształtowaniem odpowiedzialności organizacji, w tym fakt, że synergia wynikać będzie z doświadczeń płynących z zarządzania wiedzą czy z faktu oddziaływania na procesy przez organizacje publiczne (teoria instytucjonalna) i organizacje non profit. Przekłada się to na synergię wynikającą z równoczesnego oddziaływania różnych interesariuszy, choć ich oddziaływanie będzie różne, bo dysponują oni różnymi atrybutami. W przypadku tandemu procesów: innowacyjnego i legitymizacji procesów, których wzajemne oddziaływanie prowadzi do odpowiedzialnych innowacji czynnikami oddziaływującymi, mogą to być: ocena łącznych efektów ekonomicznych (np. w oparciu o wykorzystanie wspólnych kosztów), społecznych i ekologicznych (z wykorzystaniem sprzężenia zwrotnego dla ich poprawy) oraz, co najistotniejsze, wpływ interesariuszy. Uzyskiwane efekty mogą być oceniane przez interesariuszy w oparciu o raportowanie przedsiębiorstw.

W przypadku omawianego tandemu procesów wykorzystać można rozważania o synergii w logistyce. C. Mańkowski zwraca uwagę na następujące kwestie, w tym w zakresie oddziaływania wzajemnego procesów:

- do opisu badanej rzeczywistości należy użyć niezbędnych kategorii ontologicznych, kombinacji rzeczy, procesów, wydarzeń czy relacji. Rzecz może mieć charakter materialny (np. surowiec, budynek), ale także pozamaterialny, np. informacja czy ludzie. Proces stanowi pewien zbiór rzeczy, które są przedmiotem działania, ale także inny zbiór rzeczy, za pomocą których oddziałuje się na ten przedmiot działania;
- synergia jest postrzegana jako proces współoddziaływania, którego skutkiem jest określony efekt (rezultat) nazywanym synergicznym. Proces ten musi obejmować co

⁵⁴ A. Chodyński, *Proces legitymizacji organizacji odpowiedzialnej społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, Zeszyt 1/2015, s. 13-23.

najmniej dwa oddziałujące na siebie obiekty. Współoddziaływanie stanowi ontologiczną odmianę kategorii procesu;

- istota synergii w logistyce polega na tym, że proces współoddziaływań zapewnia w sposób racjonalny dowolnemu procesowi właściwe zasoby;
- istotne jest pojęcie czynnika synergicznego, rozumianego nie tylko jako nośnik synergii, ale również jako kategorie procesu, wydarzeń i relacji, które umożliwiają wyzwolenie synergii zawartej w rzeczy. Pełnią one zatem funkcję determinanty. Nośnikowi synergii odpowiada ontologiczna kategoria rzeczy;
- układ logistyczny stanowi system wsparcia logistycznego, w pierwszym rzędzie procesów podstawowych (produkcja, handel oraz usługi);
- synergia niekoniecznie musi przynosić efekty pozytywne, może także przynosić efekty negatywne (synergia negatywna)⁵⁵.

Spostrzeżenia C. Mańkowskiego wskazują na możliwości rozpatrywania współdziałania (współoddziaływania) procesów na rzecz efektu synergicznego i roli otoczenia, w tym udział interesariuszy z punktu widzenia determinat synergicznych. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że różne oczekiwania interesariuszy i siła ich oddziaływania mogą tworzyć nie tylko efekty synergiczne, ale także i dyssynergiczne.

M. Murawska zwraca m.in. uwagę na znaczenie procesów synergicznych między zasobami niematerialnymi i materialnymi, ale także tylko pomiędzy zasobami niematerialnymi lub materialnymi w zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwie. Rozważane jest łączenie zasobów w alternatywne kombinacje, możliwe sprzężenia zwrotne, co ma miejsce na etapie oceny potencjału przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności tworzy się strategię uwzględniającą zarządzanie zasobami zintegrowanymi synergicznie. Synergiczna integracja odbywa się w relacji z otoczeniem, w tym z interesariuszami⁵⁶. Warto zwrócić uwagę na fakt, że także legitymizacja jest traktowana jako zasób, który ponadto umożliwia pozyskiwanie innych zasobów⁵⁷.

W tabeli odniesiono się do etapów procesów innowacyjnego i legitymizacji, ze wskazaniem czynników synergicznych z wykorzystaniem dorobku teoretycznego związanego z innowacyjnością, przedsiębiorczością i odpowiedzialnością organizacji. Czynniki synergiczne tkwią w warunkach otoczenia (dotyczy to m.in. oddziaływania interesariuszy, wpływu wyznawanych wartości oraz świadomości społecznej). Efekty wyjściowe w postaci odpowiedzialnych innowacji są oceniane zarówno w ujęciu ekonomicznym, społecznym, jak i ekologicznym. Wyniki tej oceny w postaci sprzężenia zwrotnego wpływają na modyfikację założeń wyjściowych.

⁵⁵ C. Mańkowski, *Synergia w logistyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.

⁵⁶ M. Murawska, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008, www.fundacja.edu.pl/pliki/monika_murawska_zarządzanie_strategiczne.pdf [dostęp: 21.09.2015].

⁵⁷ M.A. Zimmerman, G.J. Zeitz, *Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy*, "Academy of Management Review" 2002, vol. 27, 3, s. 414-431.

Tabela 1. Zakresy (elementy) dla etapów procesów: innowacyjnego i legitymizacji organizacji
 Table 1. Ranges (elements) for the process stages: an innovative and legitimacy of the organization

Wejście	Proces budowy legitymizacji i proces innowacyjny	Wyjście
<p>Legitymizacja: warunki występujące w otoczeniu: wymiary środowiska działania organizacji a także występujące instytucje, ponadto zjawisko instytucjonalizacji CSR i krystalizacji założeń <i>sustainability</i>, społeczny system wartości, identyfikacja interesariuszy i ich atrybuty; dostęp do zasobów innych organizacji (A. Chodyński, <i>Proces legitymizacji...</i>, 2015).</p> <p>Innowacyjność:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kluczowe czynniki: szanse w otoczeniu, pracownicy, uwarunkowania organizacyjne, zasoby, koncepcja firmy – w oparciu o M. Morris, P. Lewis i D. Sexton; - czynniki otoczenia, zasoby organizacyjne, zasoby indywidualne – w oparciu o M. Hitt, R. Ireland, G. Sirmon, Ch. Trahms, 2011. <p>Uwaga: w procesie odpowiedzialnej innowacyjności uwzględnia się aspekty etyczne i moralne, <i>sustainability</i>, a także rolę wartości, co ma związek z antecendencjami i wpływa na intencje przedsiębiorcze, także dotyczące menadżerów</p>	<p>Proces budowy legitymizacji: uwzględnienie zasobów, uwarunkowań organizacyjnych oraz koncepcji organizacji; uwzględnienie roli przywództwa, zarządzania interesariuszami, tworzenia wewnętrznych reguł, norm i procedur, a także rutyn, z uwzględnieniem aspektów etycznych, wyodrębnienie głównych wartości przedsiębiorstwa (A. Chodyński, <i>Proces legitymizacji...</i>, 2015).</p> <p>Proces innowacyjny:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identyfikacja szans, stworzenie koncepcji, pozyskiwanie zasobów, implementacja – w oparciu o M. Morris, P. Lewis i D. Sexton; - orkiestracja zasobów – w oparciu o M. Hitt, R. Ireland, G. Sirmon, Ch. Trahms, 2011; - uwarunkowania absorpcji innowacji; w przypadku odpowiedzialnych innowacji wykorzystać można dorobek dotyczący innowacji ekologicznych, z uwzględnieniem wpływu czynników endo- i egzogenicznych (np. A. Leszczyńska, 2011). 	<p>Legitymizacja: efekty w postaci postrzegania organizacji jako odpowiedzialnej społecznie; dla przedsiębiorstw to np. efekty finansowe, wzrost ich wartości, nowe produkty lub usługi (A. Chodyński, <i>Proces legitymizacji...</i>, 2015).</p> <p>Innowacyjność:</p> <ul style="list-style-type: none"> - efekty finansowe, wzrost wartości, nowe produkty lub usługi, aktywa, ale także ewentualne niepowodzenie – w oparciu o M. Morris, P. Lewis i D. Sexton; - korzyści społeczne, korzyści organizacyjne, korzyści indywidualne – w oparciu o M. Hitt, R. Ireland, G. Sirmon, Ch. Trahms, 2011. <p>Uwaga: w procesie odpowiedzialnej innowacyjności przy wykorzystaniu tandemu procesów efekty wiąże się z efektywnością procesów dotyczącą aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.</p>

Źródło: opracowanie własne.

W aspektach ekologicznych interesująca jest analiza czynników wpływających na absorpcję innowacji ekologicznych A. Leszczyńska szczególną uwagę zwraca na trzy ich rodzaje: strategiczne, środowiskowe oraz procesowe. Przy absorpcji innowacji ekologicznych rozpatrywane są zarówno czynniki egzogeniczne, jak i endogeniczne. Zwraca się uwagę na możliwości wykorzystania intencji dla realizacji absorpcji innowacji ekologicznych⁵⁸. Absorpcję innowacji ekologicznych („zielonych innowacji”) odnosi się do występujących antecedencji, wpływających na zdolność absorpcyjną, a z kolei wykorzystanie

⁵⁸ A. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin 2011.

zdolności adsorpcyjnej dla realizacji efektów na wyjściu analizuje się w kontekście pokonywania barier o różnym charakterze⁵⁹. Rozpatrując intencje menadżerskie, wychodząc z poglądów I. Ajzena, że zachowanie człowieka jest powodowane jego intencjami, T.E. Thomas i E. Lamm odnoszą się do strategii *sustainability* i inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Zwracają uwagę na znaczenie tych poglądów i realizacji teorii TPB⁶⁰ (opisuje ona zależność: postawy (nastawienia), intencje i zachowania) na utrzymanie równowagi związanej ze środowiskiem naturalnym (*environmentally sustainable*)⁶¹. W literaturze występują poglądy, że:

- model I. Ajzena może być wykorzystany dla realizacji szans o charakterze *sustainability*⁶²;
- realizację specyficznego rodzaju innowacji menadżerskich (*managerial innovation*) z włączeniem ich w model I. Ajzena stanowi wykorzystanie legitymizacji na rzecz *sustainability* przez menadżerów w aspekcie ich intencji⁶³.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że tandem procesów: innowacyjnego oraz legitymizacji może prowadzić do realizacji odpowiedzialnych innowacji w ramach orientacji strategicznej, związanej z tworzeniem odpowiedzialnego biznesu. W szczególności wskazano na możliwości tkwiące w synergicznym oddziaływaniu tych procesów, przy właściwej identyfikacji czynników synergicznych. Synergia tych procesów powinna prowadzić do wystąpienia efektywności, rozumianej jako efektywność ekonomiczna, społeczna i ekologiczna. Synergiczne oddziaływanie tandemu procesów powinno ułatwiać realizację odpowiedzialnych innowacji, w tym w zakresie ich absorpcji. Czynnik synergiczny, jakim jest oddziaływanie interesariuszy powinien uwzględniać także rolę specyficznego interesariusza wewnętrznego, jakimi są przedsiębiorcy i menadżerowie. W szczególności należy zwrócić uwagę na rolę występujących intencji przedsiębiorczych odnoszonych do realizacji odpowiedzialnego, innowacyjnego biznesu. Z rozważań tych wynika, że synergia prowadzić może do tworzenia nowej kompetencji związanej z równoczesnym kreowaniem wartości dla wszystkich interesariuszy. Na rozwój odpowiedzialnego biznesu będzie miała wpływ synergia oczekiwań, ale i racjonalności ekonomicznej, politycznej czy społecznej poszczególnych interesariuszy.

⁵⁹ S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension*, „Academic Management Review” 2002, vol. 27, 2, s. 185-203.

⁶⁰ TPB – *theory of planned behaviour* teoria planowanego zachowania.

⁶¹ T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics”, 2012, vol. 110, 2, s. 191-203.

⁶² N. Krueger, D.J. Hansen, T. Michl, D.H.B. Welsh, *Thinking “sustainably”: The role of intentions, cognitions, and emotions in understanding new domains of entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK, 2011, s. 275-309.

⁶³ T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 110, 2, s. 191-203.

Bibliografia

- Ansari S., Schouten M., Verwaal E., *Unlocking synergies between business units: internal value creation at Royal Vopak*, "Strategic Change" 2006, vol. 15, 7/8.
- Ansoff I., *Synergy and capabilities*, [w:] A. Campbell, K.S. Luchs, *Strategic synergy*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford 1992.
- Asveld L., Ganzevles J., Osseweijer P., *Trustworthiness and responsible research and innovation: the case of the bio-economy*, "Journal of Agricultural & Environmental Ethics" 2015, vol. 28, 3.
- Bessant J., *Innovation in the twenty-first century*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, United Kingdom, 2013.
- Bilton C., Cummings S., *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley and Sons, Chichester 2010.
- Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno - praktyczne*, Difin, Warszawa 2011.
- Blahová M., Zelený M., *Effective strategic action: Exploring synergy sources of European and Asian management systems*, "Human Systems Management" 2013, vol. 32, 3.
- Cao M., Zhang Q., *Supply chain collaborative advantage: A firm's perspective*, "International Journal of Production Economics" 2010, vol. 128, 1.
- Chodyński A., *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, WSZiM, BIT, Sosnowiec 2003.
- Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011.
- Chodyński A., *Proces legitymizacji organizacji odpowiedzialnej społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, Zeszyt 1/2015.
- Czerny J., *Kształtowanie wartości przedsiębiorstwa w wypadku fuzji lub przejęcia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse – Rynki Finansowe – Ubezpieczenia” 2011, nr 668 (41).
- Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2013.
- Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
- Garzella S., Fiorentino R., *A synergy measurement model to support the pre-deal decision making in mergers and acquisitions*, "Management Decision" 2014, vol. 52, 6.
- Halme M., Korpela M., *Scarcity or abundance? Examination of resources behind responsible innovation in small enterprises*, "Academy of Management Annual Meeting Proceedings" 2013.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon G., Trahms Ch.A., *Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations and society*, „Academy of Management Perspectives” 2011, may.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.
- Kirgidan L.P., Hughes M., *Strategic entrepreneurship: origins, core elements, and research directions*, "European Business Review" 2010, vol. 22.
- Kozłowska I., *Interesariusze jako zmienna w badaniach zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2015 (166),1.
- Krueger N., Hansen D.J., Michl T., Welsh D.H.B., *Thinking "sustainably": The role of intentions, cognitions, and emotions in understanding new domains of entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T.Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, UK, 2011.

- Kurczewska A., *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10.
- Leszczyńska A., *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin 2011.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, “Academy of Management Review” 1996, vol. 21, 1.
- Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 1974.
- Mańkowski C., *Synergia w logistyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2010.
- Martin J.A., Eisenhardt K.M., *Exploring cross-business synergies*, “Academy of Management Proceedings & Membership Directory” 2001.
- Michaliszyn B., *Rola i znaczenia technologii ekoinnowacyjnych w Unii Europejskiej*, „Problemy Jakości” 2013, 3.
- Murawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Owen R., Stilgoe J., Macnaghten P., Gorman M., Fisher E., Guston D., *A framework for responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, United Kingdom, 2013.
- Penide T., Gourc D., Pingaud H., Peillon P., *Innovative process engineering: a generic model of the innovation process*, “International Journal of Computer Integrated Manufacturing” 2013, vol. 26, 3.
- Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
- Pichlak M., *Uwarunkowania procesu adaptacji innowacji w polskich organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2(167).
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami. Zarządzanie. Konkurencja. Technologia informacyjna*. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa – Łódź 2001.
- Porter M., *Interrelationships among business units*, [w:] A. Campbell, K.S. Luchs, *Strategic synergy*, Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford 1992.
- Rennings K., *Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from eco-logical economics*, “Ecological Economics” 2000, vol. 32, 2.
- Riivari E., Lämsä A.M., *Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and innovativeness*, “Journal of Business Ethics” 2014, vol. 124, 1.
- Schneider S., Spieth P., *Business model innovation: towards an integrated future research agenda*, “International Journal of Innovation Management” 2013, vol. 17, 1.
- Skowronek-Mielczarek A., *Wspieranie innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w regionach*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, SGH, 2011, nr 111.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
- Sundbo J., *The strategic management of innovation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK 2001.
- Suszyński C., *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstw*, Wyd. Uczelniane SGH, Warszawa 1992.
- Świerczek A., *Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy” 2006 w Katowicach, nr 1(2).
- Tanriverdi H., *Performance effects of information technology synergies in multibusiness firms*, “MIS Quarterly” 2006, vol. 30, 1.
- Thomas T.E., Lamm E., *Legitimacy and organizational sustainability*, “Journal of Business Ethics” 2012, vol. 110, 2.
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- van den Hoven J., *Value sensitive design and responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, United Kingdom, 2013.

Schomberg von R., *A vision of responsible research and innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, United Kingdom, 2013.

Wang C.L., Ahmed P.K., *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*, "European Journal of Innovation Management" 2004, 7(4).

Wójcik-Rapacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.

Xu Y., *Entrepreneurial social capital and cognitive model of innovation*, "Management Research Review" 2011, vol. 34, 8.

Yoon S.W., Song J.H., Lim D.H., Joo B.K., *Structural determinants of team performance: the mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge*, "Human Resource Development International" 2010, vol. 13, 3.

Zahra S.A., George G., *Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension*, "Academic Management Review" 2002, vol. 27, 2.

Zimmerman M.A., Zeitz G.J., *Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy*, "Academy of Management Review" 2002, vol. 27, 3.

Nota o Autorze:

Prof. dr hab. Andrzej Chodyński – dyrektor Instytutu Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Autor's resume:

Prof. dr hab. Andrzej Chodyński – Full professor, Director of Institute of Organizational Development and Ecological Management, Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University, Faculty of Management and Social Communications

Kontakt/Contact:

Prof. dr hab. Andrzej Chodyński
e-mail: chodynskia@wp.pl